

Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Upaya Implementasi Reformasi Birokrasi POLRI (Studi Pada Polres Pacitan Berdasarkan Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2010)

Gatot Haribowo^{1,2}, Andy Fefta Wijaya¹, Mardiyono¹

¹Program Magister Jurusan Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya

²Kepolisian Republik Indonesia (POLDA Jatim)

Abstrak

Dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya kepolisian di Polres Pacitan adalah membawa konsekuensi besar bagi penataan birokrasi di tubuh Polres Pacitan. Dengan kondisi sumber daya anggota yang masih perlu diarahkan, membawa konsekuensi logis bagi Kepala Polres Pacitan untuk bekerja ekstra dalam mengarahkan anggotanya dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini dilatar belakangi akibat adanya tuntutan dari masyarakat terhadap pelayanan prima yang harus dijalankan oleh setiap anggota Polres Pacitan, namun disisi lain dengan dihadapkan pada kenyataan bahwa sebagian besar anggota yang dimutasikan atau bekerja di Polres Pacitan adalah mereka yang bermasalah atau bagian dari menjalankan sanksi atas pelanggaran mereka, demikian juga dengan kenyataan banyaknya anggota yang mengajukan untuk mutasi atau pindah tugas dari Polres Pacitan. Akibatnya, hal ini berpengaruh pada kinerja anggota dan mereka harus selalu dipantau oleh atasan dalam melaksanakan tugasnya. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis faktor- faktor yang mempengaruhi upaya implementasi reformasi birokrasi polri untuk pelayanan publik dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya kepolisian berdasarkan Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2010 di Polres Pacitan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif berupa teknik pengumpulan data melalui wawancara, dokumentasi, dan observasi. Data yang diperoleh dianalisis dengan metode analisa data model interaktif. Model analisis interaktif yang peneliti pilih dalam menganalisis data penelitian di Polres Pacitan, didasarkan atas pertimbangan bahwa analisis data kualitatif merupakan upaya yang berlanjut dan berlangsung secara terus menerus. Masalah reduksi data, penyajian data dan menarik kesimpulan atau verifikasi merupakan rangkaian kegiatan analisis yang saling susul menyusul dan dapat memberikan kesimpulan yang akurat. Model ini juga menganjurkan agar peneliti dalam melakukan kegiatan pengumpulan data, baik selama proses pengumpulan data berlangsung maupun saat proses pengumpulan selesai tetap mempertimbangkan tiga komponen analisis tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Faktor- faktor yang mempengaruhi upaya implementasi reformasi birokrasi polri dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya kepolisian untuk pelayanan publik berdasarkan Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2010 di Polres Pacitan terinci: (1) Faktor pendukung meliputi: a. Faktor pendukung internal terdiri dari: -Sebagai anggota Polri, sebagian besar anggota Polres Pacitan berkeinginan untuk menjadikan citra Polri yang positif dimata masyarakat Pacitan dapat terjaga dengan baik. -Masih banyak anggota Polres Pacitan yang bertugas untuk benar-benar memberikan pelayanan yang terbaik dan profesional kepada masyarakat Pacitan. b. Faktor pendukung eksternal terdiri dari: -Sebagian besar masyarakat Pacitan pada umumnya merasa senang apabila Polri khususnya anggota Polres Pacitan benar-benar telah menjalankan tugasnya sebagai penegak hukum dan pelayan masyarakat di bidang Kamtibmas secara profesional dan benar-benar meninggalkan budaya KKN. -Masyarakat Pacitan masih menganggap Polri khususnya Polres Pacitan bisa mengemban tugas sesuai harapan masyarakat, hal ini diwujudkan dengan apapun inovasi dan ide-ide positif Polres Pacitan dalam memelihara kamtibmas senantiasa selalu didukung oleh masyarakat Pacitan. (2) Faktor penghambat yang terinci: a. Faktor penghambat internal terdiri dari: -Ada sebagian anggota Polres Pacitan tidak sepenuhnya senang bertugas di wilayah Pacitan, dan senantiasa selalu berupaya untuk pindah tugas dari Polres Pacitan. -Ada sebagian dari anggota yang tidak peduli terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan Polri khususnya untuk hal-hal yang positif. -Ada sebagian anggota dari Polres Pacitan yang masih kedapatan melakukan tindakan-tindakan yang tidak terpuji

Alamat korespondensi:

Gatot Haribowo

Email : Haribowo_Gatot@yahoo.com

Alamat : POLDA Jatim, Jl. Ahmad Yani No. 166, Surabaya

terhadap masyarakat Pacitan. b. Faktor penghambat eksternal terinci: -Sebagian masyarakat apabila berurusan dengan anggota Polres Pacitan baik pengurusan pelayanan ataupun pelanggaran masih sering membuka peluang untuk diselesaikan tidak secara profesional (tindakan penyuapan). -Ada sebagian masyarakat Pacitan yang menilai kinerja ataupun tindakan anggota Polri selalu negatif saja tanpa dilihat secara obyektif. Dari hasil penelitian tersebut peneliti merekomendasikan antara lain: (1)Mengusulkan anggaran yang cukup kedalam APBN; (2)Polres Pacitan harus lebih meningkatkan (1). Sumberdaya kepolisian: agar lebih mampu menangani tugas-tugas pelayanan di Kabupaten Pacitan; (2), Sarana Prasarana: untuk menuntaskan pelaksanaan tugas-tugas pelayanan di Kabupaten Pacitan.

Kata kunci:Implementasi, Reformasi, Kepolisian, Pelayanan, Publik

Abstract

With the condition of resources that members still need to be directed, logical consequences for Police Chief Pacitan for extra work in directing its members to implement responsibility. It is against the backdrop of the past due to the assumption that the member is transferred to the police station Pacitan those with problems. Consequently, this affects the performance of the members and they should always be monitored by a supervisor in performing their responsibility. The purpose of this study to identify and analyze the factors that influence national police bureaucracy reform implementation efforts for public services in order to improve the quality of police resources under Regulation Chief of Police of the Republic of Indonesia Number 23 Year 2010 on Police Pacitan. This study used a qualitative approach in the form of data collection techniques through interviews, documentation and observation. Data were analyzed with an interactive model of data analysis methods. Interactive model that researchers choose to analyze research data in Pacitan Police, based on the consideration that qualitative data analysis is an ongoing effort and continues over time. Problem of data reduction, data display and drawing conclusion or verification is a series of analysis who follow one after each other and be able to provide accurate conclusions. The model also suggested that researchers in conducting data collection activities, both during the process of data collection took place during the process of collecting complete and still consider the three components of the analysis. The results showed Factors affecting the national police bureaucracy reform implementation efforts in order to improve the quality of police resources for the public service under Regulation Chief of Police of Indonesia Number 23 of 2010 on the Police Pacitan detail: 1. Supporting factors include: a. Internal supporting factors include: -As a member of the Police, most of members of the Police Pacitan desire to make a positive image of the police in the eyes of society Pacitan be maintained. -There are many members of the police on duty Pacitan to really give the best service to the public and professionals Pacitan. b. External support factors consist of: -In most communities Pacitan generally feel happy when the police in particular members of the Police Pacitan really been performing their duties as law enforcement officers and public servants in the field Kamtibmas professionally and completely abandon cultural corruption. -People still think the police in particular Pacitan police can carry out tasks according to people's expectations, it is manifested by any innovation and positive ideas Pacitan Police in maintaining kamtibmas always always supported by the Pacitan. 2. Inhibiting factors are detailed: a. Internal inhibiting factors consist of: -There are some members of the Police Pacitan not entirely happy serving in the Pacitan, and always always try to move tasks from police Pacitan. -There are some members who do not care about the changes that occur in the Police especially for things that are positive. -There are some members of the police who are caught engaging Pacitan acts improperly towards the Pacitan. b. External inhibiting factors in detail: -Most people when dealing with members of the police service or the maintenance of good Pacitan violations are often an opportunity for a professional not resolved (the act of bribery). -There are some people Pacitan that assesses performance or actions of members of the Police without any negative always viewed objectively. From the results of the study, the researcher recommends among others: 1. Propose an adequate budget into budget; 2. Police Pacitan must increase: (1). Resources police: to be better able to handle the tasks in Pacitan services, (2), Infrastructure: to complete the tasks of ministry in Pacitan.

Keywords: Implementation, Reform, Police, Service, Public

PENDAHULUAN

Good Governance adalah tata pemerintahan yang baik, bersih dan berwibawa. Terkait dengan itu, pemerintah yang bersih (*clean government*) dan bebas KKN. Reformasi Birokrasi merupakan perubahan signifikan elemen-elemen birokrasi, antara lain kelembagaan, sumber daya manusia aparatur, ketatalaksanaan, akuntabilitas aparatur, pengawasan, dan pelayanan publik. Beberapa contoh reformasi, birokrasi, misalnya reformasi kelembagaan dan kepegawaian, keuangan, perbendaharaan, perencanaan dan penganggaran, keimigrasian, kepabeanan, perpajakan, pertanahan, dan penanaman modal.

Sebagaimana kita ketahui bersama, pada akhir tahun 2010 yang lalu, pemerintah menerbitkan Peraturan Presiden No. 81/2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025, dan Peraturan Menpan dan RB No. 20/2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014 [3]. Visi yang dicanangkan dalam pelaksanaan reformasi birokrasi ini adalah untuk mewujudkan pemerintahan kelas dunia (*world class*) pada tahun 2025.

Dari 8 (delapan) area perubahan yang diharapkan, perubahan pada dimensi sumber daya manusia atau reformasi kepegawaian merupakan intisari reformasi. Menurut Perpres No. 81/2010, hasil yang diharapkan dari reformasi kepegawaian ini adalah terwujudnya SDM aparatur yang berintegritas, netral, kompeten, capable, profesional, berkinerja tinggi dan sejahtera. Selain itu, reformasi kepegawaian tentu juga harus menghasilkan postur kepegawaian yang ideal secara kuantitatif, yakni tercapainya keseimbangan antara jumlah pegawai dengan beban kerja. Reformasi kepegawaian ini sangat mendesak mengingat lemahnya kinerja aparatur dalam penyediaan layanan publik selama ini.

Hal penting dalam reformasi birokrasi adalah perubahan mind-set dan *cultureset* serta pengembangan budaya kerja. Reformasi Birokrasi diarahkan pada upaya-upaya mencegah dan mempercepat pemberantasan korupsi, secara berkelanjutan, dalam menciptakan tata pemerintahan yang baik, bersih, dan berwibawa (*good governance*), pemerintah yang bersih (*clean government*), dan bebas KKN [3].

Kepolisian, seperti juga kemiliteran, terdapat di setiap negara, baik negara modern, seperti Inggris, Amerika Serikat ataupun Jepang, manapun negara kuno seperti kerajaan Roma dan Cina, meskipun dalam bentuk yang berbeda-

beda dan dengan nama yang belum tentu sama [3].

Sedangkan tugas dan fungsi kepolisian pada awalnya adalah merupakan seni (*craft*), akan tetapi, dalam perkembangan suatu masyarakat menjadi masyarakat yang modern, bertambah banyak jenis-jenis pekerjaan yang semula dianggap seni berubah menjadi profesi.

Sama seperti halnya kepolisian di Indonesia, apabila kita melihat sejarah kepolisian Indonesia yang mempunyai sendiri baik berupa bentuk, fungsi, tugas maupun kedudukan kepolisian yang berubah paradigma kepolisian sesuai tuntutan masyarakat pada jaman itu. Pada akhirnya dengan adanya globalisasi dan reformasi tahun 1998, maka tuntutan masyarakat atas kinerja profesi kepolisian di Indonesia diharapkan lebih profesional. Hal tersebut tersirat pada Ketetapan (Tap) MPR Nomor VI/MPR/2000 tentang Pemisahan TNI dan Polri serta Tap MPR Nomor VII/MPR/2000 tentang Peran TNI dan Peran Polri. Dengan harapan bahwa Kepolisian Negara Republik Indonesia dahulu mempunyai paradigma yang berfungsi sebagai alat kekuasaan, beralih kepada paradigma baru yang fungsinya sebagai pelindung, pengayom, pelayan dan penegak hukum, hal tersebut sesuai dengan UU No. 2 tahun 2002 pasal 13.

Saat ini Polri memasuki usia ke 56 tahun. Layaknya usia manusia, usia Polri tidak lagi muda. Usia yang menggambarkan sosok manusia dewasa, sejatinya adalah sosok penuh pengayoman, kematangan, kearifan dan tentunya harapan memberikan keteladanan dan kemanfaatan [3].

Polri hadir sebagai bentuk kesadaran dan keharusan sejarah perjuangan kemerdekaan Indonesia. Polri merupakan bagian penting dari perjuangan bersama dari dan untuk rakyat Indonesia.

Sikap menerima yang ditunjukkan oleh rakyat terhadap Polri merupakan suatu keniscayaan karena Polri dan masyarakat merupakan satu kesatuan yang utuh dalam memperkuat dan mendorong agenda reformasi, khususnya pada sektor keamanan. Intensitas dialog dan komunikasi beradab dalam rumpun kemitraan masyarakat adalah kata kunci keberterimaan dan kebersahajaan Polri yang bermartabat [3].

Salah satu agenda reformasi sektor keamanan di tubuh kepolisian terlihat pada perubahan fundamental sistem ketatanegaraan Indonesia yang mengakui dan menempatkan

Polri sebagai alat format yang bertujuan untuk mewujudkan keamanan dalam negeri yang meliputi terpeliharanya keamanan dan ketertiban masyarakat, tertib dan tegaknya hukum, terselenggaranya perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat, serta terbinanya ketenteraman masyarakat dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia.

Menyahuti hal itulah komitmen pada reformasi birokrasi Polri benar-benar mengarah pada perubahan aspek struktural, instrumental maupun normatif. Selama Polri masih belum mampu mandiri dalam implementasi kebijakan berbasis profesionalisme yang teruji, maka performa dan gaung netralitas serta independensinya akan semu dan rentan dari kepentingan-kepentingan temporer.

Secara sistemik, perubahan sudah mulai kelihatan. Komitmen pada penghormatan hak asasi manusia (HAM) melalui Perkapolri No. 8 Tahun 2009 misalnya, telah memberikan normatif baru dalam melahirkan sosok dan postur Polri yang profesional, cerdas dan humanis. Begitu juga dengan keberanian menerapkan pola baru rekrutmen Polri dengan pelibatan pengawasan internal dan eksternal melalui Perkapolri No.13 Tahun 2010 adalah bukti kemajuan positif yang juga patut diapresiasi. Begitupun, sebagian capaian normatif tersebut tidak akan bermakna tanpa keterujian publik. Prestasi Polri bukan diukur dari capaian komitmen-komitmen normatif, melainkan sejauhmana eksistensi dan kesinambungan prestasi Polri mampu diadaptasi dan dibalut dengan wajah pengabdian yang sesungguhnya.

Fungsi kepolisian adalah salah satu fungsi pemerintahan di bidang pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat, penegakan hukum, perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat. Untuk mencapai hasil yang maksimal dari fungsi ini dibutuhkan kebersamaan antara polisi dan masyarakat, sehingga satu dengan yang lainnya merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Polisi tidak akan dapat menciptakan situasi yang tertib dan aman dalam suatu lingkungan masyarakat tanpa adanya kemauan dan kesadaran dari masyarakat itu sendiri, akan pentingnya suasana yang aman dan tertib.

Pada hakekatnya fungsi setiap Polisi dimanapun didunia ini sebenarnya ada tiga yaitu, legalitas, keadilan dan ketertiban. Kepolisian tidak boleh bertindak sewenang-wenang apalagi anti demokrasi, karena mereka dituntut untuk tanggap terhadap pendapat umum dan turut

bertanggungjawab dalam mewujudkan kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara yang demokratis dan tetap aman. Namun disayangkan semangat perubahan menjadi lebih baik dari Polri sebagai institusi belum dibuktikan dengan tindakan konkrit dan konsekuen. Sebagai institusi penegak hukum, pelindung, pengayom dan pelayan masyarakat, instansi dan aparat kepolisian justru sering menampilkan citra buruk dimasyarakat. Sehingga masyarakat cenderung apriori.

Sebagai ujung tombak dalam menciptakan keamanan dan ketertiban masyarakat, Polri harus mampu beradaptasi dengan segala perubahan dan perkembangan yang terjadi dalam kehidupan masyarakat. Seiring dengan bergulirnya era reformasi yang telah menggugah kesadaran seluruh komponen bangsa untuk melakukan pembenahan dan pembaharuan atas berbagai ketimpangan, kinerja dan hal-hal yang dianggap tidak profesional serta proporsional menuju masyarakat sipil yang demokratis. Polri pun tidak lepas dari wacana besar perubahan ini. Karena kepolisian merupakan cerminan dari tuntutan dan harapan masyarakat akan adanya rasa aman, keamanan, ketertiban dan ketenteraman, yang mendukung produktifitas yang mensejahterakan warga masyarakat.

Menurut Undang-undang No 2 tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia (POLRI), Dalam Pasal 2 dijelaskan bahwa : "Fungsi Kepolisian adalah salah satu fungsi pemerintahan negara di bidang pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat, penegakan hukum, perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat. Tujuan Polri dalam Pasal 4 dijelaskan: Kepolisian Negara Republik Indonesia bertujuan untuk mewujudkan keamanan dalam negeri yang meliputi terpeliharanya keamanan dan ketertiban masyarakat, tertib dan tegaknya hukum, terselenggaranya perlindungan, pengayoman dan pelayanan masyarakat, serta terbinanya ketenteraman masyarakat dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, begitu pula upaya yang dilakukan di Polres Pacitan.

Permasalahan yang terjadi di Polres Pacitan adalah dengan adanya reformasi birokrasi Polri, ternyata membawa konsekuensi besar bagi penataan birokrasi di tubuh Polres Pacitan. Dengan kondisi sumber daya anggota yang masih perlu diarahkan, membawa konsekuensi logis bagi Kepala Polres Pacitan untuk bekerja ekstra dalam mengarahkan anggotanya dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini dilatarbelakangi akibat asumsi masalah

bahwa anggota yang dimutasikan ke Polres Pacitan adalah mereka yang bermasalah. Akibatnya, hal ini berpengaruh pada kinerja anggota dan mereka harus selalu dipantau oleh atasan dalam melaksanakan tugasnya. Arah perubahan Polri sangat terlihat pada dua tahun terakhir ini (antara tahun 2004 dan 2006) telah terjadi perubahan paradigma (kerangka berfikir) kepolisian (sebagai organisasi) yang signifikan. Proses perubahan tersebut bertujuan merubah profesi kepolisian yang lebih profesional.

Dalam rangka mewujudkan upaya reformasi birokrasi Polri baik menyangkut aspek instrumental, struktural dan kultural serta sikap transparansi Polri yang profesional, bermoral dan humanis, tentunya tidak boleh mengabaikan anggota/PNS Polri sebagai pelaksana dan juga sebagai masyarakat/warga negara, memiliki hak, kewajiban dan kedudukan yang sama didepan hukum, sehingga azas praduga tak bersalah, proses penegakan hukum diberlakukan baginya termasuk hak rehabilitasi akibat tindakan hukum yang diberlakukan kepadanya.

Berdasarkan uraian dari latar belakang permasalahan, Polri sebagai institusi pelayanan publik yang mengemban salah satu tugas sebagai pelaksana pelayanan publik masih saja menerima banyak keluhan dari masyarakat terhadap kualitas pelayanannya. Kenyataan ini didapat dari keluhan masyarakat secara langsung ataupun dari media massa.

Peranan Polri sangat dominan, sebab organisasi ini mempunyai tugas melaksanakan di bidang reformasi birokrasi polri sesuai dengan kebijakan Kapolri serta mempunyai fungsi dalam penyusunan dan pelaksanaan rencana strategis dan rencana kerja di bidang pelayanan pengayoman dan perlindungan kepada masyarakat.

Dengan mengacu pada latar belakang tersebut diatas, tujuan penelitian adalah: Untuk mendeskripsikan dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi upaya implementasi reformasi birokrasi polri untuk pelayanan publik dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya kepolisian berdasarkan Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2010 di Polres Pacitan.

METODE PENELITIAN

Fokus penelitian adalah: Faktor-faktor yang mempengaruhi upaya implementasi reformasi birokrasi polri dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya kepolisian untuk pelayanan publik berdasarkan Peraturan

Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia No. 23 Tahun 2010 di Polres Pacitan, meliputi :

(1) Faktor pendukung

Faktor pendukung terinci sebagai berikut:

a. Faktor pendukung internal :

Sebagai anggota Polri, sebagian besar anggota Polres Pacitan berkeinginan untuk menjadikan citra Polri yang positif dimata masyarakat Pacitan dapat terjaga dengan baik dan semakin dicintai masyarakat. Selain itu masih banyak anggota Polres Pacitan yang bertugas benar-benar memberikan pelayanan yang terbaik, profesional dan seadil-adilnya kepada masyarakat Pacitan.

b. Faktor pendukung eksternal :

Sebagian besar masyarakat Pacitan pada umumnya merasa senang apabila Polri khususnya anggota Polres Pacitan benar-benar telah menjalankan tugasnya sebagai penegak hukum dan pelayan masyarakat di bidang Kamtibmas secara profesional dan benar-benar meninggalkan budaya KKN.

Masyarakat Pacitan masih menganggap Polri khususnya Polres Pacitan bisa mengemban tugas sesuai harapan masyarakat, hal ini diwujudkan dengan apapun inovasi dan ide-ide positif Polres Pacitan dalam memelihara kamtibmas senantiasa selalu didukung oleh masyarakat Pacitan.

(2) Faktor penghambat

Faktor penghambat terinci sebagai berikut:

a. Faktor penghambat internal :

Sebagian anggota Polres Pacitan tidak sepenuhnya senang bertugas di wilayah Pacitan, dan senantiasa selalu berupaya untuk pindah tugas dari Polres Pacitan. Sebagian dari anggota yang tidak peduli terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan Polri khususnya untuk hal-hal yang positif. Sebagian anggota Polres Pacitan masih kedapatan melakukan tindakan-tindakan yang tidak terpuji terhadap masyarakat Pacitan.

b. Faktor penghambat eksternal :

Sebagian masyarakat apabila berurusan dengan anggota Polres Pacitan baik pengurusan pelayanan ataupun pelanggaran masih sering membuka peluang untuk diselesaikan tidak secara profesional (tindakan penyuapan). Sebagian masyarakat Pacitan yang menilai kinerja ataupun tindakan anggota Polri selalu negatif saja tanpa dilihat secara obyektif.

Lokasi penelitian di Polres Pacitan, didasarkan atas pertimbangan bahwa Polres Pacitan memiliki tanggung jawab terhadap pelaksanaan pelayanan keamanan dan ketertiban

yang terjadi di Kabupaten Pacitan. Situs penelitian merupakan letak sebenarnya dimana peneliti mengadakan penelitian untuk mendapatkan data yang valid, akurat, serta benar- benar diperlukan dalam penelitian. Adapun situs penelitiannya adalah pada Polres Pacitan.

Untuk memperoleh hasil yang baik tentunya harus ditunjang oleh data yang akurat sesuai dengan apa yang dikehendaki, data tersebut harus digali dari sumber-sumber yang berkaitan dengan masalah yang diteliti. Yang dimaksud dengan sumber data dalam penelitian adalah subjek darimana data dapat diperoleh. Adapun yang menjadi sumber data dalam penelitian ini adalah:

1. *Person* /informan

Yaitu sumber data yang bisa memberikan data berupa jawaban lisan melalui wawancara atau jawaban tertulis dan berupa data aktual yang didapat dari penelitian lapangan, yang diperoleh peneliti langsung dari subyek penelitian yaitu Kapolres, Wakapolres, Anggota dan masyarakat Pacitan.

2. Peristiwa

Data yang diperoleh melalui peristiwa-peristiwa yang terjadi di Polres Pacitan terkait dengan reformasi birokrasi. Peristiwa ini dapat disikapi sebagai kejadian yang muncul dalam proses reformasi birokrasi di Kabupaten Pacitan. Termasuk didalamnya rapat- rapat, pertemuan- pertemuan dan kebijakan- kebijakan yang diambil oleh Polres Pacitan terkait dengan pelaksanaan reformasi birokrasi.

3. *Paper*/Dokumen

Data yang diperoleh dari literatur, ,peraturan perundang-undangan, usulan penelitian, media masa, dan sumber lain yang berhubungan dengan obyek yang diteliti. Hal ini diperlukan sebagai sumber yang dapat dipertanggungjawabkan dan legitimasi hukum.

Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui langkah berikut yaitu:

1. Wawancara (*Interview*), dengan Kapolres, Wakapolres, Anggota dan Masyarakat Pacitan.
2. Observasi, di Polres Pacitan selama 4 (empat) bulan.
3. Dokumen, berupa Undang-undang No 2 tahun 2002 tentang Kepolisian Negara

Republik Indonesia dan Perkapolri No. 23 tahun 2010.

Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisa data kualitatif menjelaskan tentang analisis data kualitatif sebagai berikut: [4]

“Data yang muncul berupa kata-kata dan bukan merupakan angka. Data itu mungkin telah dikumpulkan dalam aneka macam cara (observasi, wawancara, intisari dokumen, pita rekaman) dan bila diproses kira-kira sebelumnya digunakan (melalui pencatatan, pengetikan, penyutingan, atau alat- alat tulis), tetapi kualitatif tetap menggunakan kata- kata yang biasanya disusun ke dalam teks yang diperluas”

Tahapan analisa dalam penelitian yang diungkapkan sebagai berikut: [4]

1. Pengumpulan data.

Data yang berupa kata-kata hasil dari wawancara dengan Kapolres, Wakapolres, anggota dan masyarakat Pacitan dikumpulkan dengan cara dilakukan pencatatan, pengetikan, penyutingan.

2. Reduksi data.

Pada penelitian ini, data lapangan yang diperoleh pada Polres Pacitan dituangkan dalam suatu bentuk uraian atau laporan yang lengkap dan terinci. Laporan lapangan tersebut peneliti reduksi, dirangkum, diseleksi hal-hal yang mendasar, difokuskan pada hal-hal yang mendasar, difokuskan pada hal-hal penting dan yang mempunyai keterkaitan erat, kemudian dicari polanya melalui proses penyutingan, pengkodean dan pentabelan. Reduksi data ini dilakukan secara terus menerus selama proses penelitian di Polres Pacitan berlangsung.

3. Penyajian data.

Pada penelitian ini penyajian data diwujudkan dalam bentuk tabel, dengan demikian peneliti dapat memperoleh gambaran yang jelas apa yang sedang terjadi mengenai faktor- faktor yang mempengaruhi upaya implementasi reformasi birokrasi polriuntuk pelayanan publik dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya kepolisian, khususnya di Polres Pacitan.

4. Menarik kesimpulan/verifikasi.

Peneliti berusaha untuk menganalisa dan mencari makna dari data yang telah dikumpulkan melalui pencarian pola, tema, hubungan persamaan, hal-hal yang sering timbul dan sebagainya, yang dituangkan dalam kesimpulan yang masih bersifat tentatif, akan tetapi dengan bertambahnya data melalui proses verifikasi secara terus menerus, maka diperoleh

kesimpulan bersifat membumi (*grounded*). Dalam hal ini penarikan kesimpulan dilakukan secara induktif, yaitu dengan penarikan kesimpulan yang dimulai dari hal-hal yang bersifat khusus ke hal-hal yang sifatnya umum (*universal*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Upaya Implementasi Reformasi Birokrasi POLRI

Faktor-faktor yang mempengaruhi upaya implementasi reformasi birokrasi Polri dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya kepolisian untuk pelayanan publik di Polres Pacitan terinci sebagai berikut:

Faktor pendukung

Faktor pendukung yang mempengaruhi upaya implementasi reformasi birokrasi Polri dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya kepolisian untuk pelayanan publik berdasarkan Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2010 di Polres Pacitan terinci sebagai berikut:

a. Faktor pendukung internal :

1. Sebagai anggota Polri, sebagian besar anggota Polres Pacitan berkeinginan untuk menjadikan citra Polri yang positif dimata masyarakat Pacitan dapat terjaga dengan baik dan profesional.
2. Masih banyak anggota Polres Pacitan yang bertugas untuk benar-benar memberikan pelayanan yang terbaik dan profesional kepada masyarakat Pacitan dan berlaku seadil-adilnya.

Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh TFR bahwa:

“Sebagai anggota Polri, sebagian besar anggota Polres Pacitan berkeinginan untuk menjadikan citra Polri yang positif dimata masyarakat Pacitan dapat terjaga dengan baik. Masih banyak anggota Polres Pacitan yang bertugas untuk benar-benar memberikan pelayanan yang terbaik dan profesional kepada masyarakat Pacitan” (wawancara, Juli 2012).

Hal ini senada dengan yang disampaikan oleh salah seorang anggota PS bahwa:

“Sebagai anggota Polri, sebagian besar anggota Polres Pacitan berkeinginan untuk menjadikan citra Polri yang positif dimata masyarakat Pacitan dapat terjaga dengan baik. Masih banyak anggota Polres Pacitan yang bertugas untuk benar-benar memberikan pelayanan yang terbaik dan profesional kepada masyarakat Pacitan” (wawancara, Juli 2012).

Demikian pula senada dengan yang disampaikan oleh salah seorang anggota tokoh masyarakat GP bahwa:

“Sebagai anggota Polri, sebagian besar anggota Polres Pacitan berkeinginan untuk menjadikan citra Polri yang positif dimata masyarakat Pacitan dapat terjaga dengan baik. Masih banyak anggota Polres Pacitan yang bertugas untuk benar-benar memberikan pelayanan yang terbaik dan profesional kepada masyarakat Pacitan” (wawancara, Juli 2012).

Sebagian besar masyarakat Pacitan pada umumnya merasa senang apabila Polri khususnya anggota Polres Pacitan benar-benar telah menjalankan tugasnya sebagai penegak hukum dan pelayan masyarakat di bidang Kamtibmas secara profesional dan benar-benar meninggalkan budaya KKN. Reformasi birokrasi Polri merupakan langkah-langkah perbaikan terhadap proses pembusukan, termasuk buruknya kinerja birokrasi Polres Pacitan [7].

Masyarakat Pacitan masih menganggap Polri khususnya Polres Pacitan bisa mengemban tugas sesuai harapan masyarakat, hal ini diwujudkan dengan apapun inovasi dan ide-ide positif Polres Pacitan dalam memelihara KAMTIBMAS senantiasa selalu didukung oleh masyarakat Pacitan. Hal ini dikarenakan program-program Polres Pacitan dikomunikasikan dengan baik terhadap para pelaksana anggota Polres Pacitan [1].

Faktor pendukung eksternal :

1. Sebagian besar masyarakat Pacitan pada umumnya merasa senang apabila Polri khususnya anggota Polres Pacitan benar-benar telah menjalankan tugasnya sebagai penegak hukum dan pelayan masyarakat di bidang Kamtibmas secara profesional dan benar-benar meninggalkan budaya KKN.
2. Masyarakat Pacitan masih menganggap Polri khususnya Polres Pacitan bisa mengemban tugas sesuai harapan masyarakat, hal ini diwujudkan dengan apapun inovasi dan ide-ide positif Polres Pacitan dalam memelihara kamtibmas senantiasa selalu didukung oleh masyarakat Pacitan.

Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh TFR bahwa:

“Sebagian besar masyarakat Pacitan pada umumnya merasa senang apabila Polri khususnya anggota Polres Pacitan benar-benar telah menjalankan tugasnya sebagai penegak hukum dan pelayan masyarakat di bidang Kamtibmas secara profesional dan benar-benar

meninggalkan budaya KKN. Masyarakat Pacitan masih menganggap Polri khususnya Polres Pacitan bisa mengemban tugas sesuai harapan masyarakat, hal ini diwujudkan dengan apapun inovasi dan ide-ide positif Polres Pacitan dalam memelihara kamtibmas senantiasa selalu didukung oleh masyarakat Pacitan” (wawancara, Juli 2012).

Hal ini senada dengan yang disampaikan oleh salah seorang anggota PS bahwa:

“Sebagian besar masyarakat Pacitan pada umumnya merasa senang apabila Polri khususnya anggota Polres Pacitan benar-benar telah menjalankan tugasnya sebagai penegak hukum dan pelayan masyarakat di bidang Kamtibmas secara profesional dan benar-benar meninggalkan budaya KKN. Masyarakat Pacitan masih menganggap Polri khususnya Polres Pacitan bisa mengemban tugas sesuai harapan masyarakat, hal ini diwujudkan dengan apapun inovasi dan ide-ide positif Polres Pacitan dalam memelihara kamtibmas senantiasa selalu didukung oleh masyarakat Pacitan” (wawancara, Juli 2012).

Demikian pula senada dengan yang disampaikan oleh salah seorang anggota tokoh masyarakat GP bahwa:

“Sebagian besar masyarakat Pacitan pada umumnya merasa senang apabila Polri khususnya anggota Polres Pacitan benar-benar telah menjalankan tugasnya sebagai penegak hukum dan pelayan masyarakat di bidang Kamtibmas secara profesional dan benar-benar meninggalkan budaya KKN. Masyarakat Pacitan masih menganggap Polri khususnya Polres Pacitan bisa mengemban tugas sesuai harapan masyarakat, hal ini diwujudkan dengan apapun inovasi dan ide-ide positif Polres Pacitan dalam memelihara kamtibmas senantiasa selalu didukung oleh masyarakat Pacitan” (wawancara, Juli 2012).

Faktor pendukung implementasi reformasi birokrasi Polri di Polres Pacitan adalah sebagian besar anggota Polres Pacitan berkeinginan untuk menjadikan citra Polri yang positif dimata masyarakat Pacitan dapat terjaga dengan baik. Masih banyak anggota Polres Pacitan yang bertugas benar-benar memberikan pelayanan yang terbaik dan profesional kepada masyarakat Pacitan. Demikian juga sebagian besar masyarakat Pacitan pada umumnya merasa senang apabila Polri khususnya anggota Polres Pacitan benar-benar telah menjalankan tugasnya sebagai penegak hukum dan pelayan masyarakat

di bidang Kamtibmas secara profesional dan benar-benar meninggalkan budaya KKN.

Faktor penghambat

Faktor penghambat yang mempengaruhi upaya implementasi reformasi birokrasi Polri dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya kepolisian untuk pelayanan publik berdasarkan Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2010 di Polres Pacitan terinci sebagai berikut:

a. Faktor penghambat internal :

1. Ada sebagian anggota Polres Pacitan tidak sepenuhnya senang bertugas di wilayah Pacitan, dan senantiasa selalu berupaya untuk pindah tugas dari Polres Pacitan.
2. Ada sebagian dari anggota yang tidak peduli terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan Polri khususnya untuk hal-hal yang positif.
3. Ada sebagian anggota dari Polres Pacitan yang masih kedapatan melakukan tindakan-tindakan yang tidak terpuji terhadap masyarakat Pacitan.

Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh TFR bahwa:

“Ada sebagian anggota Polres Pacitan tidak sepenuhnya senang bertugas di wilayah Pacitan, dan senantiasa selalu berupaya untuk pindah tugas dari Polres Pacitan. Ada sebagian dari anggota yang tidak peduli terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan Polri khususnya untuk hal-hal yang positif. Ada sebagian anggota dari Polres Pacitan yang masih kedapatan melakukan tindakan-tindakan yang tidak terpuji terhadap masyarakat Pacitan” (wawancara, Juli 2012).

Hal ini senada dengan yang disampaikan oleh salah seorang anggota PS bahwa:

“Ada sebagian anggota Polres Pacitan tidak sepenuhnya senang bertugas di wilayah Pacitan, dan senantiasa selalu berupaya untuk pindah tugas dari Polres Pacitan. Ada sebagian dari anggota yang tidak peduli terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan Polri khususnya untuk hal-hal yang positif. Ada sebagian anggota dari Polres Pacitan yang masih kedapatan melakukan tindakan-tindakan yang tidak terpuji terhadap masyarakat Pacitan” (wawancara, Juli 2012).

Demikian pula senada dengan yang disampaikan oleh salah seorang anggota tokoh masyarakat GP bahwa:

“Ada sebagian anggota Polres Pacitan tidak sepenuhnya senang bertugas di wilayah Pacitan, dan senantiasa selalu berupaya untuk pindah

tugas dari Polres Pacitan. Ada sebagian dari anggota yang tidak peduli terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan Polri khususnya untuk hal-hal yang positif. Ada sebagian anggota dari Polres Pacitan yang masih kedapatan melakukan tindakan-tindakan yang tidak terpuji terhadap masyarakat Pacitan” (wawancara, Juli 2012).

Sebagian anggota Polres Pacitan tidak sepenuhnya senang bertugas di wilayah Pacitan, dan senantiasa selalu berupaya untuk pindah tugas dari Polres Pacitan. Padahal Birokrasi Polri dimanapun bertugas harus dapat memberikan layanan publik yang lebih profesional, efektif, sederhana, transparan, terbuka, tepat waktu, responsif dan adaptif serta sekaligus dapat membangun kualitas manusia dalam arti meningkatkan kapasitas individu dan masyarakat untuk secara aktif menentukan masa depannya sendiri walaupun ditugaskan di Polres Pacitan sekalipun [2].

Sebagian dari anggota yang tidak peduli terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan Polri khususnya untuk hal-hal yang positif. Sebagai anggota Polres Pacitan dituntut dapat menyelenggaraan pemerintahan negara dibidang keamanan dan ketertiban yang solid dan bertanggung jawab, serta efisien dan efektif dalam rangka terwujudnya *good governance* yang menuntut adanya perubahan [6].

Sebagian anggota Polres Pacitan masih kedapatan melakukan tindakan-tindakan yang tidak terpuji terhadap masyarakat Pacitan. Hal ini bertentangan dengan tujuan pemerintahan yang pada hakekatnya adalah pelayanan kepada masyarakat, yang tidaklah diadakan untuk melayani dirinya sendiri, tetapi untuk melayani masyarakat serta menciptakan kondisi yang memungkinkan setiap anggota masyarakat mengembangkan kemampuan dan kreativitasnya demi mencapai tujuan bersama. Karenanya birokrasi anggota polri berkewajiban dan bertanggung jawab untuk memberikan layanan baik dan profesional [5].

Faktor penghambat eksternal :

1. Sebagian masyarakat apabila berurusan dengan anggota Polres Pacitan baik pengurusan pelayanan ataupun pelanggaran masih sering membuka peluang untuk diselesaikan tidak secara profesional (tindakan penyuapan).
2. Ada sebagian masyarakat Pacitan yang menilai kinerja ataupun tindakan anggota Polri selalu negatif saja tanpa dilihat secara obyektif.

Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh TFR bahwa:

“Sebagian masyarakat apabila berurusan dengan anggota Polres Pacitan baik pengurusan pelayanan ataupun pelanggaran masih sering membuka peluang untuk diselesaikan tidak secara profesional (tindakan penyuapan). Ada sebagian masyarakat Pacitan yang menilai kinerja ataupun tindakan anggota Polri selalu negatif saja tanpa dilihat secara obyektif” (wawancara, Juli 2012).

Hal ini senada dengan yang disampaikan oleh salah seorang anggota PS bahwa:

“Sebagian masyarakat apabila berurusan dengan anggota Polres Pacitan baik pengurusan pelayanan ataupun pelanggaran masih sering membuka peluang untuk diselesaikan tidak secara profesional (tindakan penyuapan). Ada sebagian masyarakat Pacitan yang menilai kinerja ataupun tindakan anggota Polri selalu negatif saja tanpa dilihat secara obyektif” (wawancara, Juli 2012).

Demikian pula senada dengan yang disampaikan oleh salah seorang anggota tokoh masyarakat GP bahwa:

“Sebagian masyarakat apabila berurusan dengan anggota Polres Pacitan baik pengurusan pelayanan ataupun pelanggaran masih sering membuka peluang untuk diselesaikan tidak secara profesional (tindakan penyuapan). Ada sebagian masyarakat Pacitan yang menilai kinerja ataupun tindakan anggota Polri selalu negatif saja tanpa dilihat secara obyektif” (wawancara, Juli 2012).

Sebagian masyarakat apabila berurusan dengan anggota Polres Pacitan baik pengurusan pelayanan ataupun pelanggaran masih sering membuka peluang untuk diselesaikan tidak secara profesional (tindakan penyuapan).

Sebagian masyarakat Pacitan yang menilai kinerja ataupun tindakan anggota Polri selalu negatif saja tanpa dilihat secara obyektif. Hal ini dikarenakan kondisi masyarakat Kabupaten Pacitan yang semakin kritis, sehingga anggota Polres Pacitan dituntut harus dapat mengubah posisi dan peran (*revitalisasi*) dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat Pacitan. Prilaku anggota Polres Pacitan dari yang suka mengatur dan memerintah berubah menjadi suka melayani masyarakat Pacitan, dari yang suka menggunakan pendekatan kekuasaan, harus berubah menjadi suka menolong masyarakat Pacitan menuju ke arah yang fleksibel kolaboratis dan dialogis dan dari cara-cara yang sloganis menuju cara-cara kerja yang

realistik pragmatis. Dengan revitalitas birokrasi Polres Pacitan ini, pelayanan publik yang lebih baik dan profesional dalam menjalankan apa yang menjadi tugas dan kewenangan yang diberikan kepadanya dapat terwujud [8].

Dari data diatas disimpulkan bahwa faktor penghambat yang berpengaruh terhadap implementasi reformasi birokrasi polri di Polres Pacitan adalah: sebagian anggota Polres Pacitan tidak sepenuhnya senang bertugas di wilayah Pacitan, dan senantiasa selalu berupaya untuk pindah tugas keluar Polres Pacitan, sebagian anggota tidak peduli terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan Polri khususnya untuk hal-hal yang positif, sebagian anggota Polres Pacitan masih kedapatan melakukan tindakan-tindakan yang tidak terpuji terhadap masyarakat Pacitan. Sementara itu sebagian masyarakat apabila berurusan dengan anggota Polres Pacitan baik pengurusan pelayanan ataupun pelanggaran masih sering membuka peluang untuk diselesaikan tidak secara profesional (tindakan penyuapan) dan penyalahgunaan wewenang.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Faktor-faktor yang mempengaruhi upaya implementasi reformasi birokrasi POLRI (studi pada Polres Pacitan berdasarkan peraturan kepala kepolisian negara republik indonesia nomor 23 tahun 2010) adalah: 1. Faktor pendukung meliputi: a. Faktor pendukung internal: -sebagian besar anggota Polres Pacitan berkeinginan untuk menjadikan citra Polri yang positif dimata masyarakat Pacitan dapat terjaga dengan baik. -Masih banyak anggota Polres Pacitan yang bertugas untuk benar-benar memberikan pelayanan yang terbaik dan profesional kepada masyarakat Pacitan. b.Faktor pendukung eksternal: -Sebagian besar masyarakat Pacitan merasa senang apabila anggota Polres Pacitan benar-benar telah menjalankan tugasnya sebagai penegak hukum dan pelayan masyarakat di bidang Kamtibmas secara profesional dan benar-benar meninggalkan budaya KKN. -Masyarakat Pacitan masih menganggap Polres Pacitan bisa mengemban tugas sesuai harapan masyarakat, hal ini diwujudkan dengan apapun inovasi dan ide-ide positif Polres Pacitan dalam memelihara kamtibmas senantiasa selalu didukung oleh masyarakat Pacitan. 2. Faktor penghambat yang terinci:a. Faktor penghambat internal: 1). Ada sebagian anggota Polres Pacitan tidak

sepenuhnya senang bertugas di wilayah Pacitan, dan senantiasa selalu berupaya untuk pindah tugas dari Polres Pacitan. 2). Ada sebagian dari anggota yang tidak peduli terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan Polri khususnya untuk hal-hal yang positif. 3). Ada sebagian anggota dari Polres Pacitan yang masih kedapatan melakukan tindakan-tindakan yang tidak terpuji terhadap masyarakat Pacitan. b. Faktor penghambat eksternal: 1). Sebagian masyarakat apabila berurusan dengan anggota Polres Pacitan baik pengurusan pelayanan ataupun pelanggaran masih sering membuka peluang untuk diselesaikan tidak secara profesional (tindakan penyuapan). 2). Ada sebagian masyarakat Pacitan yang menilai kinerja ataupun tindakan anggota Polri selalu negatif saja tanpa dilihat secara obyektif.

Saran

Saran teoritis/akademis

Saran teoritis yang perlu dilakukan oleh Polres Pacitan adalah antara lain:

1. Merupakan informasi ilmiah untuk memperkaya konsep-konsep implementasi reformasi birokrasi polri untuk pelayanan publik dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya kepolisian.
2. Temuan penelitian dalam bentuk keberpihakan pada suatu konsep manajemen sumber daya kepolisian ini, merupakan informasi ilmiah bagi pengelola institusi sebagai rujukan dalam melakukan implementasi reformasi birokrasi polri untuk pelayanan publik dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya kepolisian.
3. Bagi peneliti lain, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan acuan untuk melakukan kajian replikatif dan atau kajian lanjutan mengenai implementasi reformasi birokrasi polri untuk pelayanan publik dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya kepolisiansegera dapat dijawab secara ilmiah.

Saran Praktis

Saran praktis yang perlu dilakukan oleh Polres Pacitan adalah dengan menempuh langkah-langkah kongkrit antara lain:

1. Mengusulkan anggaran yang cukup kedalam APBN;
2. Polres Pacitan harus lebih meningkatkan:
 - a). Sumberdaya kepolisian: agar lebih mampu menangani tugas-tugas pelayanan di Kabupaten Pacitan;

- b). Sarana Prasarana: untuk
menuntaskan pelaksanaan tugas-tugas
pelayanan di Kabupaten Pacitan.
- c). Ketentuan batas minimal dalam bertugas
di Polres Pacitan.

DAFTAR PUSTAKA

- [1]. Edwards III, 1984, *Public Policy Implementing*, Jai Press Inc, London-England.
- [2]. Effendi, Sofyan. 1991. *Membangun Kapasitas Administrasi Untuk Pelaksanaan Otonomi Daerah*. Prisma Volume 6 LP3ES. Jakarta.
- [3]. Lampiran Skep Kapolri No. Pol.: Skep/737/X/2005, Mabes Polri Jakarta.
- [4]. Milles dan Huberman, 1992. *Analisis Data Kualitatif*; Terjemahan Tjetjep Rohendi Rohidi, Universitas Indonesia Press, Jakarta.
- [5]. Rasyid, 1998. Federalisme dan Masa Depan Indonesia, Dalam Jurnal Ilmu Pemerintahan. Masyarakat Ilmu Pemerintahan, Jakarta.
- [6]. Sedarmayanti, 2003. *Good Governance (Kepemerintahan Yang Baik) Dalam Rangka Otonomi Daerah*, Mandar Maju, Bandung.
- [7]. Soebhan, 2000. Model Reformasi Birokrasi di Indonesia, LIPI, Jakarta.
- [8]. Thoha 2003. *Birokrasi dan Politik Indonesia*. Rajawali Press, Jakarta